

BAUER András

## WESTEL: A MAGYAR MOBILKOMMUNIKÁCIÓS PIAC 1990–1999

*Ügyfeink számára kiváló minőségű,  
vezeték nélküli távközlési szolgáltatásokat nyújtva  
megőrizni a vállalat piacvezető helyzetét és maximalizálni  
a részvényeseknek nyújtott értéket.  
WESTEL Vállalati misszió, 1999*

**A szerző tanulmányában bemutatja a magyar mobilkommunikációs piac létrejöttét, a kialakulás egyes fázisaiban elemzi a szereplők magatartását. A Westel Mobil Rt. szemszögéből vizsgálja azokat a folyamatokat, amelyek a cég piacvezető szerepéhez vezettek.**

1999 októberének elején a WESTEL vezetői nagy horderejű döntések meghozatalára gyűltek össze a vállalat tanácstermében. Véglegesíteniük kellett a karácsony környéki akciókat, amikor a magyar mobiltelefon piacon már három szereplő lesz jelen. Miután a Vodafone sikeresen szerepelt a korábban kiírt koncessziós tenderen, az első stratégiai információk lassan ismertté váltak.

Egy nemzetközi híró, új versenytárs megjelenése annak ellenére is növelte a tétet, hogy a WESTEL a gyorsan növekvő magyar piac úttörője és vitathatalan piacvezetője volt. E vezető szerep jól tükröződött abban, hogy a vállalat szinte minden területen újat hozott és vállalati missziója a kiválóság és minőség jegyében fogalmazódott meg.

A WESTEL vezetői nem voltak teljesen biztosak abban, milyen belépési stratégiát választ a Vodafone. Jelentős nemzetközi méretét és presztízsét használja majd arra, hogy a legnyereségesebb ügyfeleket elhódítsa? Vagy árháborút indít majd jelentős nemzetközi erőforrásaira támaszkodva? Vajon a WESTEL eddigi lépései és tervei mindkét alternatívának megfeleltek, vagy voltak más lehetséges scenáriók is? És mi lehet a Pannon GSM, a másik korábbi piaci szereplő reakciója?

„Meg kell előzzük a Vodafone-t, s nem követnünk.” – vélte Sugár András vezérigazgató. „A kezdetek óta piacvezetők vagyunk és eddig sikeresen tartottuk fent a növekedés és a nyereségesség egyensúlyát. Vevőink elégedettek és munkatársaink elkötelezettek. A jövőben is ez kell, hogy legyen a stratégiánk.”

### A mobiltechnológia

A mobiltelefon a cellák elvén működik. A fogyasztók a készülékükben található SIM kártyával azonosítják magukat és a jel megtalálja a legközelebbi bázisállomást. A bázisállomások sűrűsége fordítottan arányos a használt hullámhosszal (pl. az 1800 MHz-n működő rendszer több állomást igényel, mint a 900 MHz-es rendszer) A bázisállomásokról a jel az irányító, majd a kapcsoló rendszerekhez kerül, amely a hívást a hálózati követleményeknek megfelelően továbbítja.

A hálózatok mind fizikai, mind jogi értelemben korlátosak. A fizikai korlátok túlterheléshez vezethetnek, ami többletberuházásokkal (eszközök és frekvenciák) részben feloldható. A jogi szabályozás a hálózatokat a koncesszió értelmében korlátozza, így amikor egy fogyasztó átlépi a hálózati határokat, ún. barangolás (roaming) válik szükségessé. Ennek során a fogyasztót újra azonosítják, és amennyiben szolgáltatója kereskedelmi szerződést kötött az új területen

Copyright © BKÁE Budapesti Vezetőképző Központ. Az eset a Westel Mobil Távközlési Rt. közreműködésével készült.



működővel, az a fogyasztót mint saját ügyfelét kezeli és lehetővé teszi számára a szolgáltatások használatát.

A mobiltechnológia fejlődése során különféle megoldások alakultak ki, melyek erősen berendezés- és szoftverfüggek. Ezek meghatározzák a különböző lehetséges átviteli sebességeket és befolyásolják a felhasználási lehetőségeket. Lehetséges, hogy a hangforgalmat egyre növekvő mértékben egészíti majd ki az adatcélú és szórakoztatási felhasználás. Az adatok, képek, zene nagyobb terjedelműek és nagyobb átviteli sebességet igényelnek. Európában 1990–1994 között a GSM domináns megoldás volt, de együtt létezett az ún. analóg megoldásokkal. 1994 után a GSM sztenderddé vált, miközben újabb, gyorsabb megoldások jelentek meg.

#### A mobilkommunikáció gazdasági összefüggései

A fejlett országokban a GDP kb. 2,5–3%-át költik kommunikációra, aminek a mobil megoldások megközelítőleg egyharmadát teszik ki. A kezdeti nagymértékű befektetések miatt a telekommunikációban alapvetően a fix költségek dominálnak és jelentős a mérőhatások szerepe. Szintén ebből eredően, a hálózattulajdonosoknak (akik gyakran szolgáltatók is egyben) magas kapacitáskihasználási szintet kell elérniük, hogy kezdeti befektetéseik megtérüljenek. A befektetések területén azonban jellemző volt a növekedés alulbecslése és az alulinvesztálás, amely a későbbiekben jelentős feladat elé állította a pénzügyi vezetőket.

A növekvő penetráció (felhasználók aránya) azonban megváltoztathatja a költségszerkezetet és a fogyasztószerszerzési költségek igen jelentős szerepet kaphatnak. A szolgáltatók természetesen nem csak a fogyasztók számának növelésében érdekeltek, hanem más bevételi források fejlesztésében is. A növelt értékű szolgáltatások gyakran e célt szolgálják. E szolgáltatások esetében világosan látható, hogy a tömegpiac elválja a piac kiemelt szegmentumaitól, ahol nemcsak az alapszolgáltatás, hanem a tartalom és a kiszolgálási színvonal is a verseny alapja.

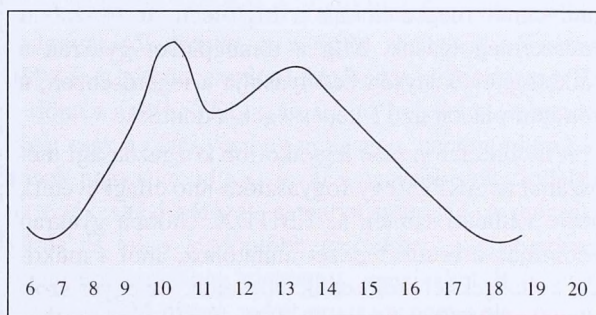
A többnyire egyéni fogyasztókból álló tömegpiacon a szolgáltató vállalatok számos bevételi forrással rendelkeznek. Az egyik legfontosabb tényező a beszédpercek számának alakulása, amit az MoU (minutes of usage, átlaghasználat percekben) mutatóval fejezünk ki. Ez a mutató a piaci penetráció növekedésével csökkenő tendenciát mutat Európában. (I. melléklet) A bevétel azonban a beszélgetések időbeni

eloszlásától is függ, hiszen azok árazása eltérő. (Az 1/a. ábra a szokásos napközbeni híváseloszlást mutatja, az 1/b. ábra a marketingakciók hatására módosult eloszlást).

A befektetések nagyságrendje miatt a GSM szolgáltatók számára a jövedelem és a kapacitáskihasználás közös optimalizálása a cél. A kihasználtság növelése és a túlkereslet elkerülése érdekében a szolgáltatók időben differenciált árképzést alkalmaznak, ahol a csúcsidőben és mellékidőben kezdeményezett hívások díja eltérő. Számos, a fogyasztók igényeit megcélzó árcsomag létezik egyidőben a piacon.

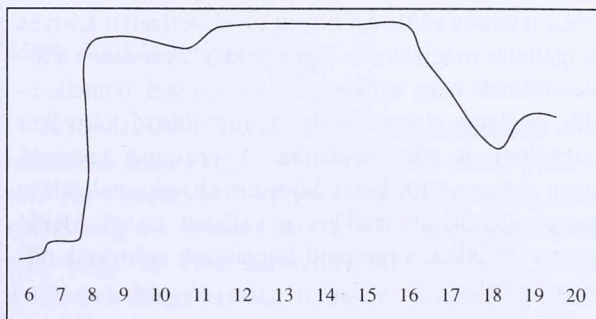
1/a. ábra

Átlagos napközbeni híváseloszlás



1/b. ábra

Marketingakciók hatására módosult napközbeni híváseloszlás



Az árcsomagokhoz hasonlóan számos, több elem-ből álló szolgáltatási csomag is szerepel a kínálatban. A hangkapcsolaton (pl. a hangposta, a hívásátirányítás, a hívóazonosítás) túl a mobiltelefonokkal rövid szöveges üzenetek (SMS), képek, adatok stb. küldhetők. 1999-ig a hagyományos telefonvonalak jóval nagyobb kapacitást kínáltak és a mobiltávközlés ugyanezt még nem tudta gazdaságosan biztosítani. Újabb szolgáltatások igénybevételéhez a fogyasztóknak gyakran új készülékeket kell beszerezniük.



A mobiltelefon-készülékek között jelentős a differenciálás a márka és a terméktervezés alapján. E termékek jellegüket tekintve hasonlatosak a szórakoztató elektronikai készülékekhez, amelyeknél a márkázás szerepe igen fontos. A jelentősebb technológiai újítások révén megnyíló új szolgáltatások igénybevételehez (pl. 1800 MHz vagy GPRS) legtöbbször új készülék szükséges.

A mérethatások létrehozása érdekében a szolgáltatók gyakran támogatják a telefonkészülékeket, ezzel könnyítve meg a fogyasztók piacra történő belépését. A belépéshez használt készülékeket a későbbiekben gyakran újabbra kell cserélni, ami további költséget jelent a szolgáltatók számára.

A piac prémium részét gyakran vállalatok alkotják, amelyeknél megszokottak a high-tech, testreszabott rendszermegoldások. Míg a tömegpiacot gyakran a marketingtevékenység befolyásolja a legerősebben, a prémium piacon az IT képességek a döntőek.

A mobiltelefon piac legyakoribb közgazdasági mérőszáma az ARPU (egy fogyasztóra jutó átlagbevétel), illetve vállalati szinten az EBITDA. Utóbbit gyakran hasonlítják a bruttó fedezet mutatóhoz, ahol a működési költségekkel csökkentik a bevételt. Az egyes szolgáltatók EBITDA hányadosai Európában az értékesítés százalékában 35–40% körül mozognak.

A tömeges fogyasztószám elérése érdekében a szolgáltatók különböző termék- és árstratégiákkal igyekeznek magukhoz vonzani a fogyasztókat. E tekintetben jelentős változást hozott az előrefizetett kártyás szolgáltatás megjelenése („pre-paid”). Ez esetben a fogyasztóknak nem szükséges előfizetéssel rendelkezniük, ehelyett elővásárolt és újratölthető kártyákat használnak a telefonáláshoz. A pre-paid kedvező ugyan a fogyasztói kétes követelések minimalizálása szempontjából, ugyanakkor a vállalati szintű ARPU gyakran csökken a pre-paid fogyasztók számának növekedésével.

## A WESTEL 1994 előtt

### Telekommunikáció

A szocialista országokban a jelentős befektetési igényű telekommunikációt nem tekintették az államilag szabályozott gazdaság értékalkotó szektorának. Nem meglepő, hogy a telefonok elterjedésében ezen országok messze elmaradtak a fejlett országok mögött. 1990-ben Magyarországon csak minden tizedik háztartásban volt telefon. A vidéki területeken az ellátás

ennél is rosszabb volt. A vonalas telefonra átlagosan valamivel több, mint hat évet kellett várni, s a várakozási idő hossza szempontjából ugyancsak a vidéki igénylők voltak kedvezőtlenebb helyzetben. A vonalhiány 1997-ig tartott, jöllehet a privatizált MATÁV nagy ütemben látott hozzá annak felszámolásához és a minőség javításához. (2. melléklet) Amikor a WESTEL 1990-ben piacra lépett, még a mennyiségi hiány és az alacsony szolgáltatási színvonal volt a jellemző.

### WESTEL 450

A politikai változásokkal együtt az üzleti szellem is erősödött. A Közlekedési és Távközlési Minisztérium, a Magyar Posta (ekkor még postai és telekommunikációs monopolista), néhány pártvezető és több üzletember a mobiltechnológia gondolatát melengette.

Magyarország köztársassággá vált, megtartották a szabad választásokat és a szovjet csapatok elhagyták az országot. 1992-ben az ország megkezdte a felkészülést a NATO-hoz való csatlakozáshoz. A politikai függetlenség megnyitotta az utat a liberálisabb technológiaimport számára.

Az Első Magyar-Amerikai Rádiótelefon Kft. (WESTEL) 1989-ben alakult és az akkor hozzáférhető NMT (Nordic Mobile Telephone) analóg technológiát vette át. Ez a technológia megbízható volt, európai találmány és nem igényelt politikailag érzékeny berendezéseket. Természetesen utólag látható, hogy nem tette lehetségessé a roaming-ot és a használók kis száma miatt a berendezégyártók számára nem volt vonzó. Kissé hasonló volt ez a korai Apple-számítógépek példájához, ami a felhasználók alacsony száma és a kompatibilitás hiánya miatt nem volt vonzó a szoftvergyártóknak.

Az első WESTEL vállalat a U.S. West (egy „Baby-Bell” cég, Colorado állambeli székhellyel) és a Magyar Posta és Távközlési Vállalat vegyesvállalata volt. A koncesszió 450 MHz-n tette lehetővé a működést, s a cég röviddel a működési engedély kiadását követően megkezdte a szolgáltatást.

Az új szolgáltatás fogyasztói fogadtatása minden képzeletet felülmúlt. Az 1990. október 15-i nyitás előtt a vállalat – bármiféle hirdetés nélkül – 3000 fős várakozási listával rendelkezett. A fogyasztók egymásnak adták a híreket és ébresztettek várakozásokat, anélkül, hogy látták volna a készüléket, vagy pontosan tudták volna, milyen szolgáltatásra lesz képes a vállalat.

A fogyasztókat a magas árak sem riasztották. Az első készülék ára 236 000 Ft + ÁFA volt, 75 ezer forint



belépési díjjal. Ez akkor egy 1500-as Lada árának felelt meg. Továbbá – ekkor még – mind a hívó, mind a hívott félnek viszonylag magas percdíjat kellett fizetnie. Az első készülékek nem tettek túl sok mobilitást lehetővé, mert súlyuk 4,8 kg volt. (A három kilós verzió jelentette a női modellt.)

1992-re több mint húszezer fogyasztó lépett be és a teljesítménymutatók – az átlagos percszámot is beleértve – gyorsan emelkedtek. Ez mindenképpen jelezte azt, hogy a szolgáltatás teljes élettartamára harmincezer fogyasztót előrejelző induló üzleti terv túl mértéktartó volt. Az első üzleti terv (és a beruházási igény is) becsléseken alapult. A vállalat számára az eszközkihasználás magas szintje növekedési korlátokat jelentett. A vállalat később képes volt további tőkét bevonni és növelte a lefedettséget, ami a pótlólagos tőkéhez jutás 1991-re jellemző feltételeire tekintettel a cégvezetés kiemelkedő teljesítményének számít.

1992 közepén a vállalatvezetés úgy döntött, csökkenti a belépési korlátokat és elindította a „hozzáférési” kampányt. Ennek keretében a vevők számára lehetővé vált a lízing és a belépési díjat három részletben fizethették meg.

A nevét a szolgáltatás megindítása előtt WESTEL-re változtató vállalat számos szervezeti változáson ment keresztül. 1991 végén Sugár András lett a vállalat vezérigazgatója. Az első áttörést lefedettségben és növekedésben egyaránt az 1992. év hozta meg.

1992-ig a hálózatot, folyamatos lefedést kínálva, az autópályákkal párhuzamosan bővítették. Mivel az erőforrások gyorsabb fejlesztést nem tettek lehetővé, nagyobb városok maradtak lefedetlenül. 1992-ben azonban a WESTEL marketing-szakemberei a nagyobb városok szigetszerű bekapcsolását kezdeményezték, szemben a korábbi folyamatos lefedést biztosító gyakorlattal. Ezekben a városokban a felhasználókat a lokális lefedettség nem zavarta jelentősen, mivel a kezdeményezett hívások jelentős része helyi hívás volt. Ez a lépés a WESTEL számára a vidéki területeken jelentős márkahűséget eredményezett és hatásai most is érezhetők.

1993-ban a területi lefedés erősödött, kisebb készülékek jelentek meg, s a fogyasztók erőteljesen kihasználták a szolgáltatások kínálta lehetőségeket. (4. melléklet) A hirdetések sem a mobilitás és elérhetőség alapvető témáira koncentáltak már. A piac mind fogyasztószámban, mind használatban növekedett (az induló üzleti terv átlagosan kétszáz perc használattal számolt, de az első használat meghaladta a 6300 percet).

A korai fogyasztók a magyar élet széles spektrumát vonultatták fel. Az üzleti szellem erős volt és a fogyasztók értékelték a mobilszolgáltatás alapvető nagy előnyét: az elérhetőséget és a kommunikálás képességét. Gyorsan felismerték, hogy a mobiltelefon nemcsak presztízst kínált számukra, hanem jelentősen növelte üzleti lehetőségeiket is. A vonalas telefonhiány nagyban növelte a mobil iránti igényeket. A kezdeti fogyasztók Mercedeszekkel érkeztek, de hamarosan követte őket egy kevésbé jómódú, de hasonlóan erős üzleti érzékű réteg. A mobiltelefon presztízst is jelentett és a fogyasztók ezt ki is mutatták. (A WESTEL az üzleti alkalmazások fejlesztése érdekében ekkor a „Mozgásban az üzlet” reklámkampánnyal bővítette a piacot).

A kormány időközben a mobiltelefon piac további fejlesztéséről döntött, s a GSM rendszert választva 1993-ban kétkoncessziós lehetőséget hirdetett meg. Ez a döntés a WESTEL számára új helyzetet teremtett. Nem csak a piaci verseny nyílt meg, hanem a beruházások nagyságrendje is jóval magasabb volt. Jóllehet az értékesítési hálózat, a márkaismertség, a műszaki gárda és talán legdöntőbb mértékben a piacismeret olyan erőforrásokat jelentettek, amelyeket át lehetett vinni a GSM piacra, a két rendszer nem volt kompatibilis. Az új versenytársak a mobiltelefonia szempontjából talán a világ legfejlettebb vidékéről, Skandináviából érkeztek. Világos volt az is, hogy a GSM üzleti lehetőségei nagyságrendekkel nagyobbak.

#### 1994: A GSM tender

A Közlekedési, Távközlési és Vízgazdálkodási Minisztérium bejelentette a 900 MHz GSM tender győzteseit. Az újjáalapított WESTEL és egy új szolgáltató nyerte meg a koncessziókat. A győztesek jogot kaptak arra, hogy 15 éven keresztül GSM szolgáltatásokat nyújtsanak Magyarország területén, további 7,5 éves hosszabbítási lehetőséggel. Az új szolgáltatót – a Pannon GSM-t – a világ vezető mobilszolgáltatóinak konzorciuma hívta életre, alapítói Dániából, Finnországból, Hollandiából, Norvégiából és Svédországból érkeztek. A minisztériumi döntés a magyar piacon addig még nem ismert intenzív verseny előtt nyitotta meg az utat.

#### WESTEL 900 GSM ([www.westel.hu](http://www.westel.hu))

Teljesen nyilvánvaló volt, hogy a WESTEL harcba indul az egyik új koncessziós lehetőségért. A szabályozói akaratnak megfelelően a vállalat új jogi



személyt hozott létre és azt a korábbi szolgáltatótól függetlenül irányította (a jogi szétválasztás mellett fenntartva egyes marketing- és infrastrukturális erőforrások közös hasznosítását).

Az új helyzet a WESTEL márkanevről is vitákat váltott ki. Néhányan úgy vélték, új márkára van szükség. A 450 MHz technológiának voltak eredendő kötöttségei a szolgáltatás minőségében, s a gyors növekedés gyakran vezetett a rendszer túlterheltségéhez. Mivel mind a fogyasztók, mind a vállalat számára új volt a piac, ez néha árnyékot vetett a szolgáltatásminőségre.

Mások azonban másként látták a kérdést. A vállalat születése óta együtt növekedett fogyasztóival e gyorsan fejlődő piacon. Sok ügyfél nagyra értékelte azt, hogy a WESTEL támogatásával vállalkozásuk gyorsan fejlődött és erősen ragaszkodtak a vállalatához. Sok korai fogyasztó büszke volt arra, hogy alacsony vevőszámmal rendelkeznek.

Egy dolog azonban biztos volt. A WESTEL a GSM megjelenéséig saját maga testesített meg egy termék-kategóriát, most azonban ki kellett lépnie a kategória perspektívájából és megkülönböztető márkanevet kellett kialakítania a GSM piacon. Hosszas vita után a tulajdonosok úgy döntöttek, hogy megtartják a vállalati nevet, de a két WESTEL vállalatot eltérő pozicionálással, stílussal és hirdetéssel különböztetik meg egymástól. Ennek szellemében nemcsak két eltérő jogi személy jött létre, hanem külön reklámügynökségeket bíztak meg az image építéssel. A WESTEL 450, mint alapvetően magyar karakterű, országos lefedést biztosító szolgáltató jelent meg, a WESTEL 900 image pedig high-tech és hangsúlyozottan európai jellegű volt.

A WESTEL 900 1993. október 27-én alakult meg a Matáv Rt., a US WEST, a WESTEL 450 és az International Finance Corporation részvételével. Sugár András vezérigazgató és Bodnár Zsigmond pénzügyi igazgatóhoz később csatlakozott Winkler János marketingigazgató. Az évek során a tulajdonosi szerkezet megváltozott. A US West értékesítette tulajdonrészét a MediaOne-nak. 1999-ben a MATÁV (a Deutsche Telekom leányvállalataként) megszerezte a vállalat teljes tulajdonát.

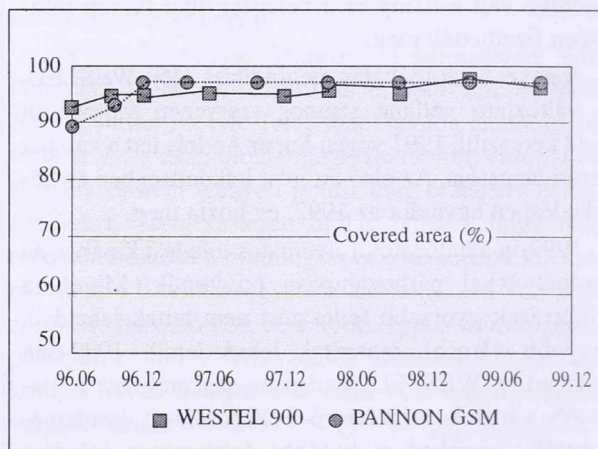
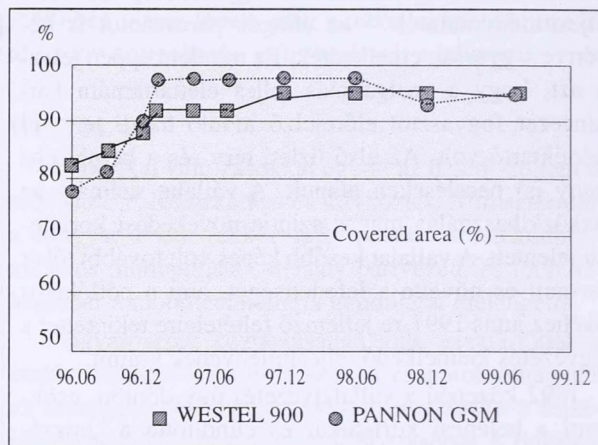
Jóllehet a WESTEL már négy éve működött mobilszolgáltatóként, egy GSM szolgáltató kialakítása műszaki bonyolultságában, méretében és pénzügyi szempontból is más nagyságrendet képviselt.

A GSM technológia teljesen különbözött a korábbi rendszertől és ennek felépítéséhez a vállalat az

Ericsson és a Nortel cégeket bízta meg. A szolgáltatók között azonnal megindult a harc a területi lefedés, valamint a hang- és a szolgáltatásminőség területén. (2. ábra)

2. ábra

#### A GSM szolgáltatók lefedettségének alakulása



Mivel a WESTEL tulajdonosai között nem voltak GSM szolgáltatók, a vállalatot „önerőből” kellett felépíteniük. A vezetés olyan stratégia megvalósítását tűzte ki célul, amely magas minőségű szolgáltatást képes az ügyfeleknek létrehozni, de mozgósítja a munkatársakat és a vezetést is. A minőség a WESTEL minden területének irányító elvévé vált, hiszen csak a tökéletességre és kiválóságra való törekvés szolgálhat alapul a piacvezetői szerep betöltéséhez. A vállalat nagy súlyt fektetett a minőségfilozófia elfogadására és kommunikálására és 1995-ben, a szakmában elsőként, megszerezte az ISO 9001 minősítést. Később elnyerte a Magyar Minőségi Díjat és az Európai Marshall Díjat. A minőségorientáció a WESTEL életében folyamatos



gyakorlattá vált, amelyben nemcsak a műszaki követelmények jelentek meg, hanem a fogyasztók és a munkatársak szempontjai is.

A finanszírozás területén a cég igen jelentős kihívással nézett szembe. Az üzleti terv szerint a GSM fogyasztói létszám 2000-re érte volna el a 230 000 főt. Az erőforrásokat is ennek megfelelően tervezték, ám a vállalatnak állandóan felül kellett vizsgálnia terveit. Az igazi kihívást a nagy befektetéseket igénylő, váratlanul gyorsan növekvő piacon a növekedés és nyereségesség egyensúlyának fenntartása jelentette. A berendezésekbe való jelentős beruházások és a koncessziós díj ellenére a WESTEL már működésének első évében pozitív EBITDA-t ért el és 1995 óta nyereséges. (5. melléklet)

#### PANNON GSM (www.pgsm.hu)

A PANNON GSM-t magyar cégekből és vezető európai mobilszolgáltatókból (KPN, Sonera, TeleDanmark, Telia és Telenor) álló konzorcium hozta létre 1993 októberében. A magyar partnereket hamarosan kivásárolták és a PANNON-t három jelentősebb partner irányította, a KPN, a Sonera és a Telenor. (Később a KPN eladta részesedését, 2000-ben pedig a Telenor 100%-os tulajdonos lett.)

A PANNON valódi zöldmezős beruházásba kezdett és a Nokia-t választotta ki hálózatának kiépítésére. A két vállalat a későbbiekben szoros kapcsolatokat ápol más területeken is. A kezdetekben például a Nokia készülékek segítségével ismertették meg a fogyasztókat a PANNON szolgáltatásaival. A lefedettség növekedése és a földrajzi terjeszkedés igen gyors volt és fogyasztószámában 1996-ra elérte a 99%-ot.

A jelentős befektetések és korai kiadások, valamint a valamivel lassabb fogyasztószerzés következményeként a vállalat 1996-ban mutatott fel pozitív EBITDA-t és 1997-ben lett nyereséges. (6. melléklet)

#### Mobilszolgáltatások marketingje: 1994–1999

A növekvő penetráció és az ebből eredő tömegesedés a korábbiaktól eltérő marketingeszközöket követelt. (7. melléklet)

##### A fogyasztók

A mobilszolgáltatások piaca üzleti és fogyasztói részekre szegmentálható. A magánhasználat növekedése az üzleti felhasználók esetében is megfigyelhető,

de e szegmenumban az üzleti célú telefonálás dominál. Az üzleti felhasználók gyakran bonyolítanak hívásokat csúcsidőben és volumenhez és időzítéshez kötődően is magasabb jövedelmet generálnak a szolgáltató számára. Az ARPU mutató az üzleti felhasználók esetében akár a magánügyfelek értékének két-háromszorosa is lehet (ez különösen a szolgáltatás kezdeti éveiben volt jellemző).

Az üzleti felhasználók általában igen magas követelményeket támasztanak a megbízhatóságban és a kiszolgálási színvonalban. Bár a nagyvevők jelentős tárgyalási erőt képviselnek és ezt általában érvényesítik is, az árnál fontosabbnak tartják a funkcionalitást (a 8. melléklet a WESTEL ügyfelek néhány jellemzőjét mutatja be). A kis- és közepes vállalati felhasználók, illetve az irodai és otthoni ügyfelek kissé közelebb állnak az egyéni fogyasztókhoz.

Mindkét versenytárs számos speciális megoldást fejlesztett ki tartalomában, értékesítésben és vevőkiszolgálásban üzleti ügyfeleinek. Adatszolgáltatások, részletes számlázás, kék- és zöldszámok, csoportos tarifák, csoportmegoldások és csoportos SMS, M-kereskedelmi megoldások mind lényegesek lehetnek az üzleti ügyfelek számára. (9. melléklet)

A WESTEL 450 hagyományai miatt a vállalat – az iparági megfigyelők szerint – jelentős előnyre tett szert versenytársával szemben az üzleti piacon. Noha ennek ellenére a PANNON is sikeresen értékesítette szolgáltatásait számos nagy felhasználónak és költségvetési szervezetnek, az üzleti piacon 2:1 arányban becsülték a WESTEL előnyét.

Az egyéni fogyasztók mind lélekszámban, mind bevételben a piac többségét alkotják. A versenyző vállalatok a kiskereskedelemhez hasonló tömegmarketingstratégiákat követtek. Ezek szerint erőteljesen hirdetni kell ahhoz, hogy a megfelelő mérethatások létrejöhessenek és ennek megfelelően kell alakítani az értékesítési rendszert is. Kezdetben a két vállalat fogyasztóbázisa jelentősen eltért, de 1999-ben sok hasonlóságot lehetett felfedezni. (A 10. melléklet a vevőmegoszlásról tartalmaz adatokat). Tendenciájában a WESTEL fogyasztók valamivel idősebbek voltak, magasabb volt a férfiak és a vállalkozók aránya. A WESTEL erősebb volt vidéken, míg a PANNON a fővárosban és a magasabb végzettségűek között szerzett némi előnyt.

Természetesen a fogyasztók közötti különbségek inkább életstílus alapúak voltak, amit a hirdetések is formáltak. Mindkét vállalat nagyszámú lojális fo-



gyasztóval rendelkezett, akik elégedettek voltak szolgáltatójukkal és értékelték a versenyző vállalatok eltérő szolgáltatástulajdonságait. (11. és 12. melléklet) Egy felmérés szerint például a WESTEL ügyveleinek nagy része másoknak is ajánlotta szolgáltatóját.

A piac tendenciájában a kártyás szolgáltatások felé mozdult, ami az irányítást és kontrollt a fogyasztók kezébe helyezi. Továbbá megjelentek a piacon az első keresleti oldali hálózati hatások is, azaz a mobiltelefonok nagyarányú terjedése az újoncok számára egyre vonzóbbá tette a szolgáltatás igénybevételét. A versenytársak törekedtek a fogyasztói hűség és az összetartozás erősítésére és olyan megoldásokkal jelentek meg, ahol az ügyfelek a saját hálózaton belül lebonyolított hívások után kedvezményeket élveztek. Úgy tűnt azonban, hogy a WESTEL nagyobb súlyt helyezett a hálózaton belüli hívások „jutalmazására”, ami nagyobb hálózati hatásban jelentkezett.

Egy további nemzetközi tendenciának, az ügyfél átlagéletkor csökkenésének első jelei is megjelentek a kilencvenes évek végén a magyar piacon. Néhány skandináv országban ekkor már az általános iskolások váltak a vállalatok célcsoportjává. Sokan úgy vélték, ez a hatás a magyar piacot is befolyásolhatja.

Összességében 1999-ben a piac messze volt a telítettségtől. Egy vállalati felmérés szerint az ügyfelek egyharmada további, újabb vásárlási szándékot jelzett. Egy független kutatás 1,4 millió potenciális ügyfelet azonosított a közeli jövőben.

### Mobiltermékek

A mobiltermékek egyaránt rendelkeznek kézzel fogható és nem tárgyiasult tulajdonságokkal. A készülékek – tulajdonságaik és image-ük függvényében – fontos szerepet kapnak a használatban. Az 1990-es évek közepéig a telefongyártók domináltak a piacon. (Egy korai anekdota szerint a GSM a „God Send Us Mobiles – Uram Küldj Nekünk Készülékeket” rövidítése volt.) Ennek egyik oka, hogy az előrejelzések mindig alulmúlták a tényleges igényeket és ezért további készülékekre volt szükség. A Nokia és az Ericsson jelentős márkának számítottak, melyeket a Motorola, az Alcatel és a Siemens követett. Megjelentek új készülékgyártók is – mint az LG, a Samsung, a Sony –, ami fokozta a versengést és csökkentette a szolgáltatók függőségét.

A magasabb újdonságfokú szolgáltatások használata általában újabb készüléket tett szükségessé, de ennek jelei ekkor még nem jelentkeztek erősen a

magyar piacon; 1999-ben például a fogyasztók készülékeinek csak töredéke volt képes WAP üzemmódra. Ugyanakkor mindenki egyetértett azzal, hogy a változás hamarosan és igen gyorsan bekövetkezhet. Nem volt azonban világos, milyen mértékben folytatják majd a piaci szereplők a készüléktámogatást, ami korábban erőteljesen hozzájárult az új innovációk elfogadásához, piaci terjedésük gyorsításához.

A szolgáltatáscsomagok tervezése jelentős feladat volt a szolgáltatók számára. A csomagoknak meg kellett felelniük a fogyasztói igényeknek, könnyen hozzáférhetőeknek kellett lenniük és erősíteniük kellett a vállalati image-t.

Ahogy a világon másutt is, a szolgáltatók először előfizetési szolgáltatásokat kínáltak a fogyasztóknak. Mi több, a WESTEL 1996-ig nem kínált támogatott készülékeket. Az előfizetési szolgáltatások esetében a vállalatnak képesnek kellett lennie arra, hogy megítélje a vevők hitelképességét és megbízhatóságát. Természetesen az előfizetési szolgáltatások nagyszerű lehetőséget kínálnak a későbbi keresztértékesítésre, akár tartalomszolgáltatásokra, akár más termékekre gondolunk. Az előfizetési szolgáltatás megteremti a további lehetőséget arra, hogy a szolgáltató hűségprogramokat kínáljon a fogyasztóknak. A hűségprogramok a vevőmegtartás fontos eszközeivé váltak. A WESTEL korán létrehozta hűségprogramját, mely a klasszikus mintát követte: a fogyasztók pontokat gyűjthetnek, és jelentős kedvezményekhez juthatnak.

A szolgáltatások másik jelentős formája a kártyás szolgáltatás. A kártyás szolgáltatás (pre-paid) lehetőséget kínál a fogyasztóknak, hogy maguk kontrollálják költsüket, és ne kelljen sok időt tölteniük adminisztrációval, papírmunkával. A termékfejlesztőknek a kártyás szolgáltatás esetében erősen szteroidizált, tömeges értékesítésre alkalmas terméket kell létrehozniuk. Az első kártyás szolgáltatást 1997 végén vezették be a magyar piacra, s azóta a növekedés alapvetően e szolgáltatástípusból származik. (13. melléklet) A kártyás szolgáltatás más marketingeszközöket kíván, mint az előfizetési. A fogyasztókról igen keveset tudni, hasonlóan a tömegtermékek vásárlóihoz. Ezért a hűségépítésnek is más eszközeit kell keresni. Végül meg kell említeni, hogy a kártyás szolgáltatások pénzügyi hatása is eltérő az előfizetéstől. Az előrefizetés csökkenti ugyan a kétes kintlevőségek és fogyasztói tartozások kockázatát, de az ARPU mutató lényegesen alacsonyabb, mint az előfizetési szolgáltatásnál.



A szolgáltatástartalom fejlesztése nemcsak technológiafüggő, hanem a szolgáltató keresletébresztő képességétől is függ. E képesség révén a piac újraszegmentálható, s ez gyakran a növekedés forrása lehet. E képesség jelentőségét hangsúlyozza a 14. mellékletben található információ, mely a technológiailag rendelkezésre álló szolgáltatások tényleges igénybevételét elemzi.

A termékfejlesztés igazi hatása hosszabb távon jelentkezik. S míg 1999-ben a vállalat elsődlegesen arra koncentrált, hogy kiszolgálja a növekvő fogyasztói tábor, a jövő az újabb készülékek és a tartalomszolgáltatás terén ígért újabb lehetőségeket. Jóllehet 1999-ben a GPRS még nem működött Magyarországon, számos európai országban már a harmadik generációs mobilszolgáltatás tendereit foglalmazták. Ez az egész iparág számára új perspektívákat ígért és a WESTEL úgy vélte, készen kell állnia, ha a lehetőség elérkezik.

### Árképzés

A mobilszolgáltatások árképzésénél számos tényezőt szükséges figyelembe venni. Elsőként azt a tény, hogy az ár nem kizárólag a szolgáltatótól függ, mivel az a vonalas hálózatban vagy egy másik szolgáltatónál is végződik. Az árak tehát összekapcsolódási és roaming díjakat is magában kell foglalnia. Természetesen az árak révén a vállalatnak elfogadható megtérülést kell elérnie (ekkor a telekommunikációs iparágban a hét éves megtérülés volt elfogadott), és a díjszabásnak vonzósnak kell lennie a fogyasztók számára is, hogy a szolgáltatást igénybevegyék.

Egy előfizetéssel rendelkező fogyasztó számára az ár magában foglalja az egyszeri belépési és készülékdíjat, a havi előfizetési díjat és a használat költségeit. A belépési díjak legtöbbször magukban foglalják a készülék árát (melyet a szolgáltatók gyakran támogatnak) és a használatot lehetővé tevő SIM kártya díját. A használati költségek a hívások mennyiségétől, időtartamától, irányától és az igénybevett szolgáltatásoktól függenek. E költségelemeket gyakran külön árazták, de sokszor szolgáltatási csomagokba foglalták őket, melyek oly nagy mértékben álltak rendelkezésre, hogy a fogyasztók legtöbbször nehezen ismerték ki magukat közöttük. Ennek természetesen az is oka volt, hogy a használók nem voltak képesek jól felmérni saját használati szokásaikat.

Az iparági megfigyelők szerint a fogyasztói árismertetés általában a következőkre terjed ki: a belépési díjra, az előfizetési díjra, a csúcsidős tarifára és a kártyás szolgáltatások esetében a legkisebb értékű újratöltő kártya árára.

A versenytársak számos árcsomagot vezettek be a piacra és az árösszehasonlítás elég nehéz volt. Az árak dinamikusán változtak, mint azt a 15. melléklet is szemlélteti, ahol a vonalas szolgáltatások árai is megjelennek. (Megjegyezzük, hogy 1995-ben a mobilpenetráció még igen alacsony volt, ami lehetővé tette lefőlöző árak alkalmazását).

Az 1990-es években a magyar fogyasztók erősen árzékenyek voltak. A kormány megszorító intézkedéseket vezetett be és a reáljövedelmek csökkentek. A mobilszolgáltatók a piacot eladásösztönzési akciókkal kívánták élénkíteni. Az egyik ilyen eladásösztönzési akció igazi áttörést jelentett a WESTEL számára. 1996 áprilisában soha nem látott határra szorította le a piaci belépési korlátot. Tizenkét nap alatt a vállalat több előfizetést értékesített az akció hatására, mint a WESTEL 450 három év alatt.

A Nyári Mikulás akciót az év során még kétszer ismételték meg. Ez az eladásösztönzés jelentős morális támogatást is teremtett a WESTEL számára, mint olyan vállalat számára, amely megtartja ígéreteit. A vállalat ugyanis 13 ezer készüléket szerzett be, de ötvenezer körüli megrendelést kapott. A fogyasztóknak kuponokat adtak, s mihelyt a készülékek és SIM kártyák rendelkezésre álltak, a vevők megkapták azokat, természetesen az akciós áron. (16. melléklet) Ezután már igen nehéz volt készüléktámogatás nélkül jelentős növekedést elérni a piacon. A PANNON GSM csak vonakodva követte a WESTEL-t és kezdetben a készüléktámogatás jogosságát is megkérdőjelezte.

Az árstratégia következő jelentős változása a hálózatkishasználáshoz kapcsolódott. Ha ugyanis a rendszerbe érkező hívások száma megközelíti vagy meghaladja a legmagasabb kapacitását, akkor vagy nagyon költséges a hálózat áteresztő képességét bővíteni, vagy csökken a hívásmínőség. Az időszak alapú árazás jó eszköz a fogyasztói kereslet terelésére. Mivel a WESTEL már a korai időszakban jelentős összegeket költött adatbázisának fejlesztésére, az elemzések alapján úgy döntött, hogy bevezeti a piacra a „Szervusz” díjcsomagot. A Szervusz díjcsomag délután 4 óra után jelentős tarifacsökkentést kínált. Bár kezdetben nehéz volt a fogyasztói szokások megváltoztatása, sikeres reklámkapányok hatására végül a díjcsomag jelentős áttörést hozott. (18. melléklet) A PANNON GSM gyorsan reagált és bevezette saját időszakalapú díjcsomagjait.

A harmadik jelentős árképzési esemény a kártyás szolgáltatások bevezetéséhez kapcsolódik. Megalkotásuk óta a készüléktámogatással működő kártyás



szolgáltatások adják a piaci növekedés bázisát. A kártyás hívásdíjak magasabbak, a fogyasztóknak előre kell kártyáikat megváltaniuk, de előfizetési díj nem kapcsolódik hozzájuk. A piaci kereslet változását felismerve a WESTEL megalkotta a DOMINO szolgáltatást (19. mellékletet), mely gyorsan növekedni kezdett. Ezt követően a PANNON GSM is megjelent PANNON Praktikum csomagjaival.

Ellensúlyozandó a bevételnek a kártyás fogyasztóknál kieső fix előfizetési díjak miatti mérséklődését, a vállalatok újabb és újabb szolgáltatásokat vontak be a kártyás szolgáltatások körébe. Ezen értéknövelt szolgáltatások roaming lehetőségeket, SMS küldést stb. tartalmaztak. Egy további szokásos, és sok országban növekvő, árképzési megoldás volt az „ingyen”, azaz az előfizetési díjból lebeszélhető percek alkalmazása egyes szolgáltatási csomagokban.

### Értékesítési rendszer

Az értékesítési utaknak számos követelményt kell kielégíteniük, így pl. a különböző piaci szegmentumok optimális lefedését kell biztosítaniuk, hatékonyak (alacsony költség) kell lenniük, biztosítaniuk kell a szolgáltatásminőséget és képviselniük kell a vállalat által mutatni kívánt image-t. A mobilszolgáltatások piacán ezek mellett megjelennek a biztonság követelményei is. Ez mind fizikai értelemben igaz (a készülékek nagy értékűek), mind pedig az információk bizalmas kezelését illetően.

Az értékesítési rendszernek a fogyasztók számára biztosítania kell a tanulás lehetőségét. Ez a feladat fordítottan arányos a piaci penetrációval. A korai piacfejlődés szakaszában az eladói kiszolgáltatást nyújtó, hagyományos üzletek igen fontosak, ahol a vevők tájékozódhatnak a szolgáltatásokról és termékekről és a boltok kezelik a bevételeket. A növekvő penetrációval párhuzamosan a fogyasztók ismeretei bővülnek, lehetővé válik az előre csomagolt és kártyás termékek értékesítése. A növekvő penetrációval párhuzamosan azonban a fogyasztók több szolgáltatást igényelnek és szükség van olyan értékesítési utakra, ahol a számlázási kérdések, az információkérés, a panaszok stb. könnyen megoldhatók. A vállalatok ezt általában telemarketinggel, illetve az internet segítségével oldják meg. A bolti eladásnál fontos az a hatás, amit a bolt fizikai megjelenése és az eladók viselkedése gyakorol a vevőkre és a vállalati image-re. A bolti személyzet eladási képességei és felkészültsége pedig a bevételek növelését teszi lehetővé.

A mobilszolgáltatók hagyományosan többutas értékesítést folytatnak. Ez magában foglalja a főleg üzleti ügyfeleket kezelő személyes eladást, valamint az egyéni ügyfelek elérését lehetővé tevő indirekt értékesítést. Ez Magyarországon sem alakult másként. A WESTEL értékesítési rendszere mindig kiváló volt, köszönhetően a vezetés elképzeléseinek és a korai piacralépésnek. 1994-ben a vállalat a WESTEL 450 értékesítési hálózatára és a FOTEX Csoporttal kötött kizárólagos értékesítési szerződésre támaszkodhatott. A FOTEX volt az első modern kiskereskedelmi hálózat Magyarországon, amely sokat fektetett a boltok modernizálásába és a kiszolgálási színvonal emelésébe, így ideális partnert jelentett a WESTEL számára.

A WESTEL azonban e megoldásoktól függetlenül létrehozta saját bemutatóterem hálózatát. A bemutatótermek magas minőségű információkat képesek nyújtani a fogyasztói igények alakulásáról és képesek a jövőbeni fejlődési tendenciákat is érzékeltetni a vásárlók számára. A vállalat konzisztensen hajtotta végre bemutatóterem programját, nagyforgalmú és nívós image-et élvező helyeken jelent meg. A kereslet változásával az értékesítési utaknak egyre több fogyasztót kell kiszolgálniuk és a rendszert általában bővíteni szükséges. A WESTEL ennek szellemében jelent meg a bevásárlóközpontokban és erősítette kapcsolatait különböző nagykereskedőkkel.

A kártyás szolgáltatások megjelenése alaposan átforgalmazta az értékesítési gyakorlatot. Kevésbé információt kellett a vásárlókról megszerezni és az ügyfelek több ponton akartak a termékekhez és kártyákhoz hozzájutni. Ehhez más értékesítési utakra volt szükség és a vállalat tömeges kereskedelmi utakon – pl. hipermarketek – kezdte forgalmazni termékeit. A termékbiztonság megteremtése jelentős kihívást jelentett ezen boltokban. További igényként jelent meg a feltöltő kártyákhoz való könnyű hozzáférés. Ennek megfelelően 1999-ben már 1500 benzinkútnál, hírlapárusnál és ATM-nél lehetett feltöltő kártyákhoz hozzájutni, illetve azokat feltölteni.

A PANNON GSM-nek több időre volt szüksége értékesítési rendszerének felépítéséhez mind a piacralépés módja, mind eltérő stratégiája miatt. Nem rendelkeztek meglévő személyes eladási csapattal és a legjobb nagykereskedőkhöz nem volt kapcsolatuk. A vállalat értékesítési rendszerét független kereskedőkre építette és hozzákezdett bemutatótermeinek építéséhez. Ezeknél azonban kevésbé követte a WESTEL belvároscentrikus telephelyválasztását. A változó környe-



zetben az értékesítési rendszer kialakítása nagy kihívást jelentett. Az egységes szolgáltatászínvonal fenntartása érdekében a vállalatnak át kellett alakítania értékesítési rendszerét. 1999-ben 28 bemutatóteremben és 400 eladási ponton voltak jelen a PANNON szolgáltatások, a telemarketing és internet megoldások mellett.

## Reklám

A hirdetések és az eladásösztönzési akciók a kezdetektől fogva alakították a fogyasztók ismereteit, várakozásait és érzéseit a mobilszolgáltatásokkal kapcsolatban. A versenyző vállalatok hasonló eszközöket választottak, de eltérő módon építették üzletmenetüket és image-üket. Általában termékspecifikus eladásösztönzési akciók és image-építő hirdetési kampányok váltogatják egymást. A fogyasztók „képzése” a kezdetekhez képest jelentősen megváltozott feladatokat jelent.

A korai kilencvenes években a WESTEL 450-t jelentősen támogatta a szolgáltatás pusztá megléte. A termékek ormótlanak voltak és a szolgáltatásszínvonal jelentős változatosságot mutatott a készülékek és a hálózati lefedés miatt. A szolgáltatás kevésbé volt megfizethető, azt csak kevesen engedhették meg maguknak. Ez erősen meghatározta a mobiltelefonról és a mobilhasználókról kialakult képet. A WESTEL image-t még 1994 után is az erős üzleti, vállalkozói jelleg határozta meg.

A reklám kezdeti szerepe abban állt, hogy megismertesse a fogyasztókat az alapvető terméktulajdonságokkal, a lehetőségekkel és a lefedés alakulásával. A két versenytárs eltérő stratégiát választott. A WESTEL erős műszaki hátterére támaszkodott és modern, high-tech image-t akart magáról kialakítani. A vállalat megtartotta a hagyományos kék színvilágot, melyhez később a piros színt is hozzákapcsolták.

A PANNON GSM ismeretlen volt a magyar fogyasztók számára, így elsődlegesen e feladatot kellett megoldania. A vállalat az „Élvonal” pozicionálást választotta. Az első hirdetések az alapvető terméktulajdonságokra koncentráltak, s a hirdetésekben a Nokia telefonkészülékek játszották a fő szerepet. A vállalat a magyar nemzeti színeket választotta és nagy súlyt fektetett a GSM kommunikálására is. A későbbiekben a készüléket szereplők váltották fel, mint pl. az önfelvet menedzser a felvonóban.

A reklámra fordított összegek ugrásszerűen növekedtek, lépést tartva a fogyasztók számának erőteljes növekedésével és az új szolgáltatások megjelenésével. (20. mellékletet)

Míg 1996-ig alapvetően a termékspecifikus hirdetések és eladásösztönzési akciók domináltak, az év közepén a WESTEL megalkotta új image kampányát. A „Kapcsolat” kampány alapvető gondolata a korábban erősen technikai jellegű mobilszolgáltatás humanizálása és a fogyasztói élmények megszólaltatása volt. A kék monokróm kivétel, továbbá az a tény, hogy a hirdetésekben ritkán jelent meg a mobiltelefon, új közelítést jelentett. A piros betűkkel megjelenített „Kapcsolat” szó része a vállalati image-nek, de az eladásösztönzésben ekkor még nem kapott szerepet.

1997 végéig – amikor a vállalatok piacra léptek a kártyás szolgáltatásokkal – a két vállalat eltérő kampánystratégiát folytatott. A WESTEL jellegzetesen az év első felét használta termékspecifikus akciókra, majd image kampányt folytatott, míg a PANNON GSM a teljes évben váltogatta a termékakciókat és az image hirdetéseket.

Az új pre-paid márkák a vállalatok reakciói voltak a változó piaci szegmentációra. A kártyás márkák erősen image-támogatást élveztek, és kevésbé kötődtek szorosan a vállalati márkához.

1998-ban mindkét vállalat jelentős reklámkampányokkal támogatta az újabb szolgáltatásokat és kevesebb figyelmet szentelt az image építésének. Az új termékek körében a WESTEL bevezette az Aranykártya hűségprogramot, míg a PANNON GSM elsődlegesen a Praktikum kártyás szolgáltatásra helyezte nagy súlyt.

## 1999: Készülődés a háromszereplős piacra

Az 1990-es évtized végén a telekommunikáció világszerte terjeszkedett. A részvények ára magas volt, akárcsak a növekedési várakozások. A kormányok is részesedtek ebből, jelentős forrásokra téve szert az új koncessziók értékesítéséből. A magyar kormány évekkel korábban úgy döntött, hogy megnyitja az 1800 MHz frekvenciát, és lehetőséget nyújt egy harmadik szereplőnek is. A már a piacon lévő két vállalatnak lehetővé tették a pályázást, de azzal a megkötéssel, hogy az 1800 MHz-n történő szolgáltatást csak egy évvel később kezdenek meg, mint a harmadik, új szereplő. E közben kereskedelmi alapon roaming szolgáltatást kell nyújtaniuk a harmadik szereplő számára. 1999 kora júliusában kihírdették a tendergyőztest: a Vodafone AirTouch, az RWE Telealliance, az Antenna Hungária és a Magyar Posta alkotta konzorciumot (V.R.A.M.). A konzorcium a Mannesmann előtt végzett és később



úgy döntött, hogy a Vodafone vállalati név alatt működik majd a piacon. A Vodafone kb. kétszázmillió USA dollárt fizetett, a két piacon lévő vállalatnak további 46 millió USA dollárt kellett befektetnie.

#### Vodafone (www.vodafone.hu)

Az AirTouch megszerzésével a Vodafone a világ legnagyobb mobilszolgáltatójává vált, amelynek számos többségi és kisebbségi tulajdonrésze volt különböző európai és nemzetközi szolgáltatóban. A vállalat elsőként kínált mobilszolgáltatást Európában és azóta is számos műszaki és üzleti újdonsággal jelent meg. Alacsony költségű szolgáltatóként tartották nyilván és elsőként vitte sikerre a kártyás szolgáltatást. A vállalat másodpercalapú számlázást követett. Az elemzők úgy vélték, az EBITDA hányados 40% körüli értéken fog stabilizálódni és azt állították, hogy: „Jóllehet a Vodafone AirTouch PLC részvénye nem lesz a legolcsóbb mobilrészvény Európában, úgy véljük, hogy az árprium jogos, mivel a vállalat a legnagyobb és legjobban diverzifikált szereplő a globális mobilpiacon.” (Salomon Smith Barney, 30 March 1999) Több elemző azt is vélte, hogy a globális konszolidáció folytatódhat és újabb határokon átnyúló vállalategyesülésekhez vezethet a közeli jövőben.

#### Piaci események 1999-ben

A tender eredményétől függetlenül a két piacon lévő vállalat folyamatosan haladt előre üzleti terveinek megvalósításában. Az év első kilenc hónapja jelentős termékinnovációkat és új árazási stratégiákat hozott.

Mindkét vállalat bevezette a kiemelt hívószámok rendszerét, mely a fogyasztó által kiválasztott egy vagy két hívószámra történő hívások esetében árengedményeket tartalmazott. Ez egyaránt szolgált a vevőmegtartást és a forgalom növelését. Bevezették továbbá a kétnormás készülékeket, melyek mind 900 MHz, mind pedig 1800 MHz hívásokra alkalmasok voltak.

A WESTEL jelentős súlyt helyezett a DOMINO használat növelésére, lehetővé téve SMS küldését a kártyás telefonokról. Erősen növelte a kártyák értékesítési hálózatát, melyek elérhetővé váltak az olyan tömeges értékesítési utakban, mint a hipermarketek és az üzemanyagtöltő állomások. 1999 januárjában – a vevő adatbázis elemzését követően – új szolgáltatáscsomagokat vezetett be.

A PANNON GSM jelentős lépésre szánta el magát:

bevezette a másodperc alapú számlázást. A fogyasztóknak addig legalább 30 másodpercnyi hívást kellett fizetniük, függetlenül a hívás hosszától. Az a hír járta továbbá, hogy a vállalat hamarosan bevezeti az interneten keresztüli nemzetközi hívásokat (Voice Over Internet Protocol), amelyek olcsóbb díjakat tartalmaznak. Mindezen lépések csökkentették a fogyasztók költségeit, de nyereségkihatásuk negatív volt.

#### Az utolsó információk

1999 októberéig viszonylag keveset lehetett tudni a Vodafone valódi szándékairól és a két piacon lévő vállalat sem adta sok jelét szándékainak. A távközlési kormányzat nagy várakozásokat fűzött a piaci szerkezet változásához, az árak jelentős csökkenését és a szolgáltatásminőség növekedését várta. Utóbbi alapját az jelentette, hogy megkezdődhet a szolgáltatás a kevésbé telített 1800 MHz frekvencián.

Az iparági megfigyelők azonban arra utaltak, hogy a technikai szolgáltatás-színvonal igen magas volt Magyarországon, gyakran magasabb, mint más európai országokban. Úgy vélték, hogy a Vodafone-nak idő kell, hogy saját hálózati lefedését létrehozza, miközben a két piacon lévő vállalat roaming szolgáltatásait használja. Többen megjegyezték, hogy ez egyedi helyzetet jelent Európában, hiszen a Vodafone az első pillanattól kezdve teljes lefedéssel indulhatott.

A Vodafone végül megtörte a csendet és Jeremy Forward, az újonnan kinevezett ügyvezető bejelentette, hogy a vállalat versenyző árakon kínálja majd szolgáltatásait. Az új cég az Antenna Hungária műszaki háttérét és a Magyar Posta hálózatát (több, mint 3200 postahivaltal) használja majd egyes termékeinek értékesítésére. A vállalat induló létszámát 350 főre becsülte és bejelentette, hogy a számlázást a Panafon, a Vodafone csoport görög tagja végzi majd. Úgy vélte, hogy az év végéig a magyar előfizetői piac eléri az 1,8 milliót és ebből a Vodafone tíz százalékot szerez majd meg.

#### Epilógus

A WESTEL vezetése továbbra is mérlegelte, milyen stratégiai akciótervet fogadjon el 1999 karácsonyára és az utána következő évekre. Ennek során áttekintették a hívási szokások alakulását, az árképzési gyakorlatot és a hívásminőség mutatóit. (21-23. melléletek)

„Úgy vélem, nehéz lesz a Vodafone számára a piaci ár jelentős csökkentése.” – vélte Bodnár Zsigmond pénzügyi vezető. – „Gondoljunk árszerkezetünkre és a



hívási szokásokra! A mi fogyasztóink kevésbé kívánnak majd váltani, hiszen hívásaik nagy része hálózaton belül történik. Továbbá, szinte minden igény és pénztárca számára van megfelelő szolgáltatáscsomagunk. Úgy vélem, hogy a Pannon-nak kell erősebben reagálnia a Vodafone megjelenésére.”

„Ez persze azt is jelentheti, hogy a Vodafone a kategóriát kívánja majd növelni és nagy arányban von be új fogyasztókat a piacra. Ehhez vonzó árak és jó image szükséges. Továbbá el kell tudniuk juttatni a szolgáltatásokat a fogyasztókhoz és erős értékesítési hálózatot

kell kiépíteniük. Vélhetően nemzetközi háttérükre támaszkodnak majd és elkezdődhet egy reklámháború.” – tette hozzá Winkler János, a cég marketingvezetője.

„A piaci fejlődés nem csak az ár és hirdetés kérdése” – mondta Sugár András. „Gondolatok vállalati jövőképünkre! Elsőosztályú technológiát, magas minőséget kínálunk ügyfeleinknek és azt a lehetőséget, hogy szolgáltatásainkat egyaránt használhassák üzleti tevékenységükben, a szórakozásban és mindennapjaikban. S mindezt versenyképes áron. Biztos vagyok benne, hogy fogyasztóink mindezt értékelni fogják”.■

## MELLÉKLETEK

### Mobil szótár

#### Műszaki információk

NMT	Nordic Mobile Telephone, analóg rendszer
GSM	Global System for Mobile Communication, digitális rendszer
DCS1800	a GSM rendszer 1800 MHz-n
GPRS	General Packet Radio Service, internet nagysebességű eléréséhez
SIM card	Subscriber Identity Module card, a telefonban lévő chipkártya

SMS Short Message Service

WAP Wireless Application Protocol, lehetővé teszi az internet használatát

#### Gazdasági fogalmak

MoU Minutes of Use, használt percek

ARPU Average Revenue Per User, egy előfizetőre jutó átlagos bevétel

EBITDA Earnings Before Interest, Tax, Depreciation and Amortisation

1. melléklet

### A mobilgazdaságtan európai összehasonlító változói

Európai benchmark	1995	1996	1997	1998	1999E
Penetráció	6%	9%	14%	24%	33%
MOU	144	140	136	132	133
Kártyás arány				16	35

Forrás: Salomon Smith Barney, March 1999

2. melléklet

### A telefonvonalak alakulása Magyarországon 1990–1994, 1994–1999

Év	Penetráció%	Várákzók száma, fő	Új fővonalak	Átlagos várákzói idő (év)
1990				
1991	10,9	657 796	132 200	5
1992	12,5	753 079	163 004	4,6
1993	14,6	771 973	206 444	3,7
1994	17,3	718 170	277 943	2,5
1995	21,6	632 864	385 600	2,0
1996	26,2			
1997	30,6			
1998	33,0			
1999	34,0			

Forrás: OECD, magyar statisztikák



A WESTEL 450 lefedési és fogyasztószám adatai

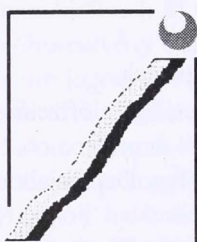
Változók / Év	1990	1991	1992	1993	1994
Területi lefedés%	20	25	55	78	86
Ügyfelek	2 000	8 000	22 000	40 000	60 000

Forrás: Vállalati statisztika

## Minőségorientáció a WESTEL-nél



Minden ipari folyamat alapköve a minőség. Az a felismerés, hogy egy vállalat nem képes hatékonyan működni a minőség mérése, biztosítása és irányítása nélkül, akkor vált világossá az egész világ számára, amikor a japán vállalatok bebizonyították, hogy ez minden ágazatban megoldható. 1987-ben a Nemzetközi Szabványügyi Szervezet úgy döntött, hogy megalkotja az ISO 9000 szabványt különböző iparágak számára.



**Nemzeti  
Minőségi Díj**

Az ISO 9000 hamarosan a vállalati folyamatok átfogó vezetési eszközévé vált. Ezek a folyamatok hívatottak arra, hogy a vállalatok a fogyasztók számára a megfelelő szolgáltatást nyújtsák, hiszen minden területre kiterjednek. Az ISO 9001-t erejét növeli, hogy független minőségi auditorok ellenőrzik és figyelik folyamatosan.

A WESTEL a kezdetektől fogva működésének alapelvevé emelte a minőség gondolatát és célul tűzte ki, hogy tökéletesen működjön. Az SGS Yarsley – mint független auditor – an independent auditor – certified the company in 1995-ben minősítette a vállalatot.

Az ISO 9001 minősítés megszerzése után a Certification WESTEL úgy döntött, hogy továbbfolytatja a folyamatos minőségjavítást és a Total Quality Management program megvalósításába fogott. A TQM a vállalat valamennyi működési szintjén megjelenik, és jelentős felelősséget ró az érintett vezetőkre. A TQM megvalósítása a vállalati vezetés elkötelezettségét is mutatja, a folyamatok javítására és a vevőigények kielégítésére.

1996-ban a WESTEL elnyerte a Nemzeti Minőségi Díjat, ami komoly elismerés volt a szolgáltató számára. A Díj követelményei előre mutattak, hiszen a követelményrendszer a European Foundation of Quality Management magas szintjéhez igazodott. Az EFQM követelmények nagy kihívást jelentenek a vállalat egésze számára és az összes rendszert lefedik. A minőség, ebben az értelemben már nem technikai kérdés, hiszen mind a vevőelégedettség, mind a munkatársi elégedettség integrált részét képezi

Sok külső elemző úgy vélte, hogy a WESTEL-t a „minőségmánia”, azaz a minőségirányítás kompromisszumok nélküli megvalósítása, a vállalati rendszerek minden szintjén történő konzekvens képviselése tette igazán piacvezetővé.



## A WESTEL kiemelt pénzügyi mutatói, 1995–1999

Eredménykimutatások	1995	1996	1997	1998	1999E
<i>IAS reporting standards (ezer Ft):</i>					
Összes bevétel	18 972 690	36 538 823	57 296 420	77 740 049	106 500 000
Szolgáltatási és előfizetési díjak	13 839 739	29 383 079	49 199 725	67 354 124	93 000 000
Készülékértékesítés bevétele	2 516 529	4 168 470	3 572 370	5 302 699	8 000 000
Belépési díjak	1 978 839	2 194 821	2 579 306	2 508 521	2 000 000
Értéknövelt szolgáltatások	130 787	418 709	1 003 188	1 133 117	2 000 000
Készülékjavítás és karbantartás			229 192	315 973	300 000
Egyéb bevételek	506 796	373 744	712 639	1 125 615	1 200 000
Működési költségek	6 224 244	13 219 904	21 464 561	27 295 955	37 000 000
Összekapcsolási díjak	2 515 799	4 286 081	7 386 433	11 025 910	15 000 000
Készülék ELABÉ	2 450 315	6 570 024	10 309 537	11 681 054	16 000 000
SIM-kártyák	154 868	390 691	498 199	536 784	850 000
Ügynöki díjak	635 346	1 020 507	1 611 180	2 088 430	2 500 000
Frekvenciadíj		325 887	483 300	660 293	900 000
Készülékjavítás és karbantartás		133 177	429 477	360 710	400 000
Egyéb közvetlen költségek	118 157	33 677	51 745	46 623	150 000
Értékesítési és általános igazgatási költségek	5 498 973	8 173 683	12 540 529	17 875 993	22 000 000

<b>EBITDA</b>	<b>7 249 473</b>	<b>15 145 236</b>	<b>23 291 330</b>	<b>32 568 101</b>	<b>47 500 000</b>
Értékcsökkenés és amortizáció	2 758 764	4 365 544	6 157 664	7 759 936	10 000 000
<b>Üzleti tevékenység eredménye</b>	<b>4 490 709</b>	<b>10 779 692</b>	<b>17 133 666</b>	<b>24 808 165</b>	<b>37 500 000</b>
Pénzügyi	-3 361 883	-4 894 870	-3 871 088	-4 538 643	-3 000 000
<i>Egyéb nem-üzleti tevékenység eredménye</i>	<i>-117 379</i>	<i>-101 428</i>	<i>-96 600</i>	<i>-234 733</i>	<i>-60 000</i>
Adózás	109 816	669 738	106 206	661 418	3 000 000

<b>Nyereség</b>	<b>901 631</b>	<b>5 113 656</b>	<b>13 059 772</b>	<b>19 373 371</b>	<b>31 440 000</b>
-----------------	----------------	------------------	-------------------	-------------------	-------------------

Teljesítménymutatók	1995	1996	1997	1998	1999E
Átlagos percek száma/ügyfél (MoU)	383	314	250	222	195
Bruttó vevőszámnövekedés	77 549	132 647	193 135	309 916	500 000
Nettó vevőszámnövekedés	66 884	100 118	134 813	183 768	290 000
Fogyasztó hónapok	1 065 219	2 012 513	3 679 342	5 456 040	8 200 000
Tőkekiadás	13 281 536	10 854 302	12 778 790	16 438 188	29 000 000

Forrás: Vállalati adatok



## A PANNON GSM egyes kiemelt pénzügy mutatói 1994–1999 (Millió Ft)

Tételek – Évek	1994	1995	1996	1997	1998	1999
Bevételek	3 668 823	9 073 901	19 177 069	33 794 946	64 598 711	76 543 425
Közvetlen költségek	2 066 379	4 012 136	6 856 372	9 913 809	29 906 614	23 413 119
Működési költségek	3 295 997	7 385 570	10 150 640	16 667 877	27 798 554	34 217 555
Üzleti tevékenység eredménye	(1 696 553)	(2 232 805)	2 171 067	7 213 260	6 891 543	18 922 751
Árfolyamveszteség	(975 0489)	(2 607 8739)	(2 634 107)	(1 158 433)	(1 104 949)	
Kamatköltség	( 486 241)	(1 279 018)	(1 194 442)	(4 458 099)	(8 582 740)	
Pénzügyi ráfordítások	(1 461 290)	(3 886 891)	(3 382549)	(5 740 523)	(7 687 689)	(5 394 251)
Üzleti és pénzügyi tevékenység eredménye adózás előtt	(3 158 843)	(6 210 696)	(1 657 492)	1 472 728	( 796 146)	13 528 500
Adózás	(501 338)	(896 385)	(583 518)	(90 124)	(91 451)	(651 760)
Kisebbségi ráfordítás	(0 259)	0	0	0	0	0
Mérleg szerinti eredmény/(veszteség)	(2 655 764)	(5 314 311)	(2 241 010)	1 382 004	(887 597)	12 876 740

Forrás: Vállalati adatok

## A versenyző vállalatok területi lefedése és ügyfélállománya 1994–1999

Év	WESTEL450	WESTEL900	PANNON GSM
1994	86% lefedés 60.000 ügyfél	76,4% lefedés 58.000 ügyfél	75% lefedés 30.000 ügyfél
1995	93,6% coverage 71.000 ügyfél	89,7% lefedés 105.000 ügyfél	75% lefedés 85.000 ügyfél
1996	95% lefedés	99% lefedés 225.000 ügyfél	99% lefedés 170.000 ügyfél
1997	95% lefedés	99% lefedés 360.000 ügyfél	99% lefedés 260.000 ügyfél
1998	95% lefedés	99% lefedés 547.000 ügyfél	99% lefedés 400.000 ügyfél
1999*	100.000 ügyfél	750.000 ügyfél	500.000 ügyfél

Forrás: Vállalati adatok \* 1999 augusztus

## Mobil használati különbségek

Használati szempontok	Kis felhasználó	Nagy felhasználók
Hívásmennyiség	Alacsony, főleg magáncélú	Magas, főleg üzleti célú
Hívásidőzítés	Figyelembe veszi az időzónákat, a délután 4 utáni időszak és hétvége frekvenciát	Akkor hív, amikor szükséges, magas csúcsidő arány, hétvége alacsony
Készülék	Ritkábban cseréli	Gyakran cseréli
Igényelt szolgáltatások	Tömegszolgáltatás, főleg hang és SMS	Sok alkalmazást igényel, fontos a pontos számlázás és a jó vevőkiszolgálás



**Termék és szolgáltatásinnováció a GSM piacon 1994–1999**

Évek	Szolgáltatások
1994	GSM hang és adatszolgáltatás (fax)
1995	SMS működik, magas minőségű hangposta
1996	Készüléktámogatás, roaming szerződések, zöld és kék számok
1997	Kártyás szolgáltatások
1998	Mobilbank

**Mobiltelefon-használók életkori megoszlása, 1999 (%)**

Korcsoport Vállalat	WESTEL előfizetési	WESTEL kártyás	PANNON GSM előfizetési	PANNON GSM kártyás
-25	13	24	15	32
25-34	31	30	39	35
35-44	23	21	21	16
45-55	25	17	20	12
55+	8	8	4	5

Forrás: Vállalati kutatás

**A mobilszolgáltatókkal kapcsolatos spontán asszociációk, 1999 szeptember**  
(említők aránya, %)

Asszociációk	WESTEL előfizetési	WESTEL kártyás	PANNON GSM előfizetési	PANNON GSM kártyás
Korrekt partner	30	29	25	23
Barátságos kiszolgálás	12	22	15	18
Előnyös árú	2	8	14	21
Drága	7	n.a.	n.e.	n.e.
Jó lefedés	2	8	12	9
Rossz lefedés	n.e.	n.e.	7	5
A legjobb	n.e.	n.e.	11	11
Dinamikus, nyitott	5	7	n.e.	n.e.

Kutatási jelentés. Az egyes vállalatok ügyfeleitől azt kérdezték: Mi jut elsőként eszébe, ha a (vállalat) nevét hallja? n.e. =nincs említés

**Ügyfelek értékelése saját szolgáltatóról (1=legjobb, 4=legrosszabb)**

Item	WESTEL ügyfelek	PANNON ügyfelek
Minőségi szolgáltatás	1,27	1,22
Sikertelen hívások	1,77	1,94
Területi lefedés	1,37	1,51
Hangminőség	1,29	1,30
Megbízhatóság	1,23	1,26
A vállalati szlogen helyes azonosítása (%)	*89%	94%

Forrás: Fogyasztóelégedettség kutatás, 1999, \*mindkét WESTEL vállalatra



## Az ügyfelek megoszlása (ezer fő, GSM ügyfelek)

Vállalat / Év	1995	1996	1997	1998	1999E
WESTEL előfizetése	124	225	360	468	650
WESTEL kártyás			3	78	180
PANNON előfizetése	72	172	260	361	520
PANNON kártyás				59	140
Összesen	196	397	623	966	1 490

Forrás: Vállalati adatok, éves jelentések, 1999-es adatok becslések.

## Termékismeret és használat a WESTEL ügyfelek körében, 1999

Szolgáltatás	Ismeri (%)	Használja (%)
Roaming	78	15
Hangposta	99	77
Pre-paid kártyák	81	6
Kártya ATM feltöltés	58	3
Hívóazonosító	95	66
Datafax	44	2
SMS	53	5
Internet	53	4
Konferenciahívás	65	5
Vállalati információ	43	3
Reuters információ	21	1
WebTel	23	1
Kék és Zöld számok	21	14

Forrás: Vállalati adatok

## Az alapvető mobildíjak, Ft/perc, ÁFA nélkül (1995 közepe)

Díjak	Törvényi felső határfix	Eurofon I	Eurofon II	Eurofon III	Optimum	MATÁV vonal
Belépési díj	30 800	27 600	27 600	27 800	27 500	12 000/90 000*
Előfizetési díj	3 300	1 900	3 000	5 400	3 000	420
Hívásdíjak**						
Csúcsidő	24,40	33,40	23,40	17,40	24,40	3
Csúcsidőn kívül		24,40	12,40	13,40	14,40	1-2
Éjszaka		24,40	12,40	13,40	14,40	0,6
Fix hálózatból történő hívás						
Nappal	31,00	40	30	24	30	-
Éjszaka		31	19	20	19	-
Nemzetközi felár (a fix díjak felett)	12,20	12	12	12	12,20	0

Forrás: OECD \*Fix vonal díjak fogyasztóknak/vállalatoknak \*\*hálózaton belüli díjak, a fix vonalakra és más szolgáltatókhoz irányuló hívásokhoz 6,60 Ft összekapcsolási díjat kell hozzáadni



16. melléklet

Nyári Mikulás  
az első készülék-promóció



17. melléklet

Jelentősebb eladásösztönzési akciók  
1995–1996 és hatásuk

Időpont	Vállalat	Akció	Belépési korlát*	Új előfizetők
06/95	Westel	10% készüléktámogatás	85 700	4 963
06/95	Westel	SIM kártya 12 000 Ft	84 500	6 406
07/95	Pannon**	50% engedmény SIM kártya	75 900	8 500
11/95	Westel	Minolta ajándék előfizetéshez	84 500	13 556
12/95	Westel	10% készüléktámogatás	67 500	7 581
02/96	Westel	Motorola készüléktámogatás	54 800	7 101
03/96	Pannon	82% discount on SIM card	40 000	40 000
05/96	Westel	Készülék és SIM engedmény	29 900	48 000
08/96	Westel	Készülék és SIM engedmény	24 900	34 131
12/96	Westel	Készülék és SIM engedmény Aranykártyás ügyfeleknek	10 000	18 611
12/96	Pannon	Készülék és SIM engedmény	34 900	n.a.

18. melléklet

SZERVUSZ– az első hívásidőszak-promóció



19. melléklet

DOMINO kártyás szolgáltatás bevezetése



20. melléklet

Reklámköltés (Millió Ft-ban)

Vállalat / Év	1995	1996	1997	1998	1999E*
WESTEL 450	346	273	327	647	750
WESTEL 900	721	790	1 191	1 686	2 600
PANNON GSM	520	507	1 549	2 459	4 000
ÖSSZESEN	1589	1 570	3 067	4 892	7 350

Forrás: Médiadiagnózis, 1999, listaárak alapján becsült értékek, \*várható adatok



## WESTEL működési adatok 1994–1999

Működési változók	Átlag							
			1994	1995	1996	1997	1998	1999
MoU		min	435	384	325	243	205	179
	Bemenő	min	173	155	127	99	80	67
	Kimenő	min	262	229	198	144	125	112
Beérkező hívások			39,70	40,30	39,17	40,57	38,9	37,50
	Mobil- Mobil	%	1,60	4,60	6,11	8,63	10,0	11,47
	Westel450	%	0,00	0,00	0,00	0,00	0,0	0,00
	Westel900	%	1,60	3,90	4,31	5,69	6,2	7,36
	Pannon GSM	%	0,00	0,70	1,80	2,95	3,7	4,11
	Vodafone	%						
	Fix – Mobil	%	38,10	35,70	33,07	31,93	28,9	26,03
	Belföldi	%	37,00	35,00	32,62	30,92	28,1	25,27
	Nemzetközi	%	1,10	0,70	0,45	1,01	0,8	0,76
Számlázott kimenő hívások		%	60,30	59,70	60,83	59,43	61,11	62,50
	Mobil – Mobil	%	12,30	15,60	20,65	23,89	28,55	32,84
	Westel450	%	9,30	8,20	9,15	10,89	12,61	13,55
	Westel900	%	3,00	6,40	8,03	8,85	10,28	12,29
	Pannon GSM	%	0,00	1,00	3,46	4,15	5,66	7,00
	Vodafone	%						
	Mobil – Fix	%	48,00	44,10	40,18	35,55	32,55	29,66
	Belföldi	%	45,20	41,85	38,47	34,56	31,78	29,10
	Nemzetközi	%	2,80	2,25	1,72	0,99	0,77	0,56
	Időmegoszlás							
Kimenő hívások	Csúcsidő	%	71,0	71,0	70,20	71,18	72,33	70,4
	Más időszáv	%	25,9	26,4	27,11	26,29	25,14	26,8
	Csúcsidőn kívül	%	3,1	2,6	2,68	2,54	2,53	2,9

## Szolgáltatásminőség változók (% sikertelen hívások aránya)\* 1998–1999

Időszak		Budapest	Vidéki városok	Autóutak
1998	December	4,0	1,5	1,8
1998	Június	2,5	1,5	1,8
1999	Szeptember	1,9	1,5	1,8

Forrás: Vállalati kutatás, a Westel és Pannon eredmények hasonlóak.



## 23. melléklet

## WESTEL tarifák, 1999

Szolgáltatás csomag/ Díjelemek	Belépési díj	Havi elfőizetési díj	Csúcsidő percdíj	Csúcsidőn kívüli percdíj	Csúcsidő perc- díj hálózaton belül	Csúcsidőn kívüli percdíj hálózaton belül
DOMINO	800,0	No monthly fee	100,00	75,00	50,00	25,00
Aranykártya	9 900	1 100	99,00	32,00	99,00	20,00
Szervusz	9 900	2 300	99,00	32,00	99,00	20,00
Eurofon I	9 900	2 600	68,00	49,00	53,00	20,00
Eurofon II	9 900	3 800	56,00	35,00	48,00	20,00
Eurofon III	9 900	5 900	45,00	37,00	32,00	20,00
Mobil Mester	9 900	2 900				

Forrás: Díjszabási táblázat, 1999, szeptember 15.